

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti saat ini, antara lain:

1. Karim (2012), Penelitian yang berjudul “*significant of training and post training evaluation for employee effectiveness: an empirical study on sainsbury’s supermarket ltd, uk*”. Penelitian ini di latar belakang oleh banyaknya pegawai *Sainbury* yang terdiri dari 15000 pegawai terpencar di 1000 cabang toko. Untuk lebih memfokuskan perkembangan perusahaan maka *Sainbury* melakukan serangkaian review analis pada konsep pelatihan, evaluasi pelatihan dan nilai-nilai yang terkandung dalam pelatihan berdasarkan kuesioner, wawancara dan juga literatur. Tujuan lain dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pandangan manajer dalam melaksanakan program pelatihan yang efektif untuk karyawan dan untuk mengetahui umpan balik dari pelatihan yang pernah dilakukan. Peneliti melakukan serangkaian bentuk interview kepada para manajer seperti apakah para manajer sudah pernah melakukan serangkaian pelatihan untuk stafnya? Dan hasil dari uji lapangannya, perusahaan ini tidak melakukan seluruh pelatihan dasar pada karyawannya. Karyawannya ada yang menilai bahwa dari 3 serangkaian pelatihan ada 1 pelatihan yang dirasa tidak perlu (77%).

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebelum melakukan proses pelatihan, perusahaan perlu mengetahui apa yang dibutuhkan oleh karyawannya untuk meningkatkan perkembangan karyawannya. Selain itu evaluasi pasca pelatihan perlu dilakukan untuk memperbaiki pelatihan selanjutnya karena perubahan jaman akan mempengaruhi pelatihan.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah sama- sama menggunakan variabel pelatihan. Sedangkan perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian sekarang menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikatnya, sedangkan terdahulu tidak menggunakan. Perbedaan yang kedua adalah subyek penelitian yang digunakan berbeda.

2. Lumbanraja (2010), penelitian yang berjudul “*pelatihan dan karakteristik pekerjaan terhadap prestasi kerja perawat di badan pelayanan kesehatan RSUD Langsa*”. Penelitian ini dikutip dari jurnal manajemen dan kewirausahaan (2010). Latar belakang penelitian ini adalah sebuah rumah sakit berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja perawatnya. Karena rumah sakit ini merasa perawatnya kurang tanggap dalam memberikan pelayanan kepada pasiennya. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan karakteristik pekerjaan terhadap prestasi kerja perawat serta mengetahui perbedaan prestasi kerja perawat sebelum dan sesudah pelatihan. Metode yang digunakan adalah kuesioner dan interview. Hasil dari penelitian ini adalah ada hubungan signifikan antara prestasi karyawan sebelum dan sesudah pelatihan.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama menggunakan variabel pelatihan. Sedangkan perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah adanya variabel kinerja sebagai variabel terikat dan subyek penelitian yang berbeda.

3. Sultana (2012), penelitian yang berjudul *“Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan”*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan data yang digunakan dengan menyebarkan kuesioner dan tinjauan pustaka. Penelitian ini mengeksplorasi bahwa untuk setiap perusahaan yang ingin berhasil mencapai tujuan program pelatihannya maka desain dan implementasi pelatihan harus direncanakan secara sistematis dan disesuaikan terhadap peningkatan kinerja dan produktivitasnya. Peneliti membagikan 360 kuesioner kepada karyawan di lima perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Setelah diamati, sebagian besar perusahaan memenuhi kebutuhan pelatihan karyawan secara serampangan, sementara perusahaan lain mengatur tentang pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, kemudian merancang kegiatan pelatihan secara rasional dan akhirnya menilai hasil pelatihan. Studi ini menyimpulkan bahwa jika perusahaan berinvestasi pada hak pelatihan karyawan maka pelatihan itu harus membawa dampak peningkatan kinerja karyawan serta kompetensi dan ketrampilan karyawan. Selain itu, pelatihan dipandang sebagai alat yang berguna untuk mengatasi perubahan inovasi teknologi, persaingan pasar, penataan

organisasi dan yang paling penting adalah peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil SPSS terlihat bahwa melalui perhitungan regresi hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja sebesar 0,582 yang artinya jika terjadi perubahan 1% pada variabel prediktif (pelatihan) dapat merubah variabel hasil (kinerja) sampai dengan 58,2%. Oleh karena itu jika pelatihan meningkat 1% maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja sebesar 58,2%. Hubungan ini positif dan signifikan seperti yang ditunjukkan oleh p value kecil. Nilai R^2 adalah 0,501 dan dapat terlihat ada 0,499 kemungkinan adanya faktor lain yang mempengaruhi variabel hasil (kinerja). Hasil dari penelitian ini adalah ada efek positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membantu untuk mengetahui apa yang harus terjadi dan apa yang terjadi antara target yang diinginkan atau standard perusahaan dan tingkat aktual kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini sama-sama mencari hubungan antara variabel pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah subyek yang digunakan berbeda.

4. Nassazi (2013), penelitian berjudul *“Effects of Training on Employee Performance – Evidence from Uganda”*. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengevaluasi efek dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dalam rangka untuk memahami tujuan penelitian empat tujuan dikembangkan dan berfokus pada mengidentifikasi program-program pelatihan yang ada di industry, tujuan dari pelatihan yang ditawarkan, metode yang digunakan

dan efek dari pelatihan terhadap pengembangan kinerja karyawan. Penelitian ini didasarkan pada tiga studi kasus dari perusahaan telekomunikasi terbesar di Uganda. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang terdiri dari 18 pertanyaan berupa kuesioner yang dibagikan kepada 120 responden. Hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja tampak relevan. Hasil jelas menunjukkan bahwa 110 responden memiliki 92,5% peningkatan pada kinerjanya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama mencari tahu hubungan antara pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah perbedaan subyek penelitian.

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang akan Dilakukan

No	Penulis	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
1	Karim (2012)	Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainbury's Supermarket Ltd, UK	Mengidentifikasi pandangan manajer untuk melaksanakan program pelatihan yang efektif untuk karyawan dan untuk mengetahui umpan balik dari pelatihan yang pernah mereka lakukan.	· Variabel : Analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan dan desain pelatihan, memberikan pelatihan, evaluasi hasil pelatihan	· Sebelum melakukan proses pelatihan, perusahaan perlu mengetahui apa yang dibutuhkan oleh karyawannya untuk meningkatkan perkembangan karyawannya · Perlu adanya evaluasi pasca pelatihan untuk memperbaiki pelatihan selanjutnya karena perubahan jaman akan mempengaruhi pelatihan
				· Sample : 1000 manajer beserta karyawan toko dengan metode kuesioner	
				· Analisis : Model yang diajukan diuji dengan menggunakan SEM	
2	Lumbanraja (2010)	Pelatihan dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap	Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan	· Variabel : sebelum pelatihan, sesudah pelatihan dan prestasi kerja	bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara

No	Penulis	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
		Prestasi Kerja Perawat di Badan Pelayanan Kesehatan RSUD Langsa	karakteristik pekerjaan terhadap prestasi kerja perawat serta mengetahui perbedaan prestasi kerja perawat sebelum dan sesudah pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> · Sample : 120 perawat di RSUD Langsa dengan metode pengambilan data melalui kuesioner · Analisis : Model yang diajukan diuji dengan SPSS 	prestasi karyawan sebelum dan sesudah pelatihan
3	Sultana (2012)	Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan	mengetahui dampak dari pelatihan terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> · Variabel : pelatihan, peningkatan kinerja, kenaikan penghasilan · Sample : 360 karyawan dan metode pengambilan data dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. · Analisis : Model hipotesis yang diajukan diuji dengan menggunakan SPSS 	Hasil dari penelitian ini adalah ada efek positif dari pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membantu untuk mengetahui apa yang harus terjadi dan apa yang terjadi antara target yang diinginkan atau standard perusahaan dan tingkat aktual kinerja
4	Nassazi (2013)	<i>Effects of Training on Employee Performance – Evidence from Uganda</i>	mengevaluasi efek dari pelatihan terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> · Variabel : pelatihan, kinerja · Sample : 120 karyawan dengan pengisian kuesioner untuk pengambilan datanya. · Analisis : Model yang diajukan diuji secara simultan dengan menggunakan SPSS. 	Sebanyak 92,5% efek dari pelatihan menimbulkan peningkatan kinerja karyawan. Hal itu diperoleh dari persiapan pelatihan dengan melihat metode pelatihan, pelatih pelatihan dan manfaat dari pelatihan tersebut

Sumber : Modifikasi dari berbagai sumber (2013)

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan membantu karyawan dalam mengembangkan berbagai ketrampilan tertentu yang memungkinkannya berhasil pada pekerjaannya saat ini dan mengembangkan pekerjaannya di masa mendatang (Noe, 2010).

Pelatihan adalah sebuah program yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam melakukan tugas yang diserahkan kepada mereka (Hardjana, 2006).

Dessler (2012) mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah proses belajar yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau karyawan lama keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.

Mangkuprawira (2007) menyatakan bahwa pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja. Pada dasarnya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan kerja yang dapat digunakan dengan segera.

Di sisi lain, Notoatmodjo (2009) berpendapat bahwa pelatihan merupakan kegiatan peningkatan kemampuan karyawan atau pegawai dalam suatu institusi yang mampu menghasilkan suatu perubahan perilaku secara konkrit. Sedangkan pelatihan dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia adalah suatu siklus yang harus terjadi terus menerus. Hal ini karena organisasi terus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di luar organisasi tersebut.

Dari berbagai definisi mengenai pelatihan dari pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses kegiatan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Sasaran pelatihan menurut Noe (2010) bagi karyawan adalah menguasai ketrampilan, ilmu pengetahuan dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas sehari-hari.

Menurut Ardana (2012) tujuan perusahaan akan dicapai bila karyawan dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efisien. Tujuan utama dari program pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Tujuan pelatihan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan. Tujuan pelatihan dapat dirinci sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja

Dengan pelatihan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena kemampuan teknik, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan manajerial karyawan akan semakin baik.

2. Efisiensi

Pelatihan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin sehingga pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Pelatihan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pelatihan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan. Karyawan memberikan pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

6. Moral

Dengan pelatihan moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Dengan pelatihan maka peningkatan karier karyawan semakin besar karena ketrampilan, keahlian dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan pelatihan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena kemampuan tehnik, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan manajerialnya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pelatihan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Dengan pelatihan maka balas jasa (gaji, upah, insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja karyawan semakin besar.

11. Konsumen

Pelatihan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Secara umum, pelatihan akan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Manfaat lain dari pelatihan karyawan, dengan semakin terampilnya karyawan akan mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya. Dengan demikian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas. Tanpa pelatihan, sulit bagi seorang karyawan dapat mengenal dengan baik pekerjaan barunya. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa pelatihan akan menguntungkan untuk pihak karyawan dan perusahaan (Bangun, 2012). Sedangkan manfaat pelatihan dijabarkan lebih lanjut oleh Noe (2010) yaitu:

1. Meningkatkan pengetahuan para karyawan tentang para pesaing dan budaya asing yang sangat penting untuk keberhasilan di pasar-pasar luar negeri
2. Membantu memastikan bahwa para karyawan memiliki ketrampilan-ketrampilan dasar untuk bekerja dengan teknologi baru
3. Membantu para karyawan dalam memahami cara bekerja secara efektif di dalam tim agar dapat memberikan kontribusi terhadap produk dan kualitas pelayanan
4. Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreatifitas dan pembelajaran
5. Menjamin keamanan pekerjaan dengan menyediakan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi pada perusahaan ketika pekerjaan dan kepentingannya berubah
6. Mempersiapkan para karyawan untuk menerima dan bekerja lebih efektif satu sama lain

Dari pembahasan tentang pelatihan terlihat bahwa dengan proses seleksi dan program pengenalan yang sangat teliti sekalipun, para pekerja baru kemungkinan besar memerlukan pelatihan tambahan karena pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan serta sikap mereka bisa saja dipandang masih kurang memadai dibandingkan dengan tuntutan tugas yang harus dikerjakannya. Belum kalau dikaitkan dengan perlunya persiapan para pegawai untuk tugas-tugas pada masa depan. Tambahan pula karena investasi yang dibuat perusahaan oleh organisasi di bidang sumber daya manusia tidak kecil dalam bentuk biaya, tenaga

dan waktu maka perlu diupayakan benar-benar agar program pelatihan disusun berdasarkan analisis kebutuhan, penerapan prinsip-prinsip belajar yang relevan, pelaksanaan program dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar yang paling cocok dan penilaian berdasarkan kriteria yang objektif, tidak hanya dilihat dari sudut teknis tetapi juga transformasi perilaku diri para peserta pelatihan yang telah diselenggarakan (Bangun, 2012).

2.2.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Karena banyak faktor selain pelatihan yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan, termasuk di dalamnya, desain pekerjaan, struktur organisasi, kompensasi, motivasi karyawan, dan lain-lain. Untuk menghindari pemberian suatu pelatihan yang tidak tepat sasaran, yang akan berakibat pada penggunaan waktu dan uang perusahaan yang sia-sia, maka perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pelatihan serta dilakukan perincian tujuan-tujuan yang harus dicapai. Analisis kebutuhan pelatihan ini berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan (Bangun, 2012).

Analisis kebutuhan pelatihan ini merupakan usaha-usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam organisasi dan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (*performance deficiencies*). Kekurangan-kekurangan kinerja berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Kesenjangan ini merupakan

suatu perbedaan antara perilaku aktual karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan perilaku karyawan yang diharapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan sehingga untuk mengatasi adanya kesenjangan kompetensi individu tersebut, maka perusahaan melaksanakan program pelatihan (Simamora, 2001).

Berkaitan dengan kebutuhan pelatihan tersebut, maka harus diketahui pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dan pengetahuan serta keterampilan apa saja yang telah dimiliki karyawan. Menurut Dale (2003), pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bisa dikategorikan dalam dua jenis, yaitu : pengetahuan yang disadari dan pengetahuan yang tidak disadari. Ketika seseorang menjalani kehidupannya, orang tersebut akan mengumpulkan dan mempelajari fakta, menyaksikan peristiwa dan mendapatkan potongan-potongan informasi lain yang kemudian akan ditambahkan ke dalam simpanan kognitifnya. Semua ini akan membentuk memori dan diakses ketika yang bersangkutan memproses informasi baru dan mempersiapkan reaksi terhadap suatu situasi atau orang lain. Ada pula pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan atau situasi khusus yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan untuk menjalankan tugas atau serangkaian tugas.

Menurut Bangun (2012) analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang penting untuk diperhatikan, antara lain analisis organisasional, analisis pekerjaan dan analisis individual.

1. Analisis organisasional

Analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan. Disini, penting dilakukan inventarisasi pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan. Kemudian, disesuaikan dengan kebutuhan di masa yang akan datang seiring berubahnya pekerjaan dalam perusahaan. Berdasarkan analisis tersebut, akan diketahui kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Sebagai contoh, rendahnya kualitas produk yang dihasilkan karyawan diakibatkan kurang terampilnya karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan demikian, akan diketahui kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan kerja karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

2. Analisis pekerjaan

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan. Cara ini dilakukan dengan membandingkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Dengan membuat uraian pekerjaan akan dapat ditentukan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki para karyawan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

3. Analisis individual

Sumber ketiga dalam mendiagnosa kebutuhan pelatihan adalah analisis individu. Pendekatan yang paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data penilaian

kinerja. Kebutuhan akan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, dilakukan jika para karyawan ternyata memiliki kinerja rendah. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dengan analisis individual yaitu dengan cara survey yang dilakukan kepada para anggota organisasi. Melalui cara survey akan diperoleh berbagai masukan penting mengenai kebutuhan akan pelatihan. Survey kebutuhan pelatihan dapat dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner, wawancara dan pengamatan yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini juga bisa dijadikan sebagai masukan atau informasi tentang kebutuhan pelatihan.

Dale (2003) juga berpendapat bahwa keterampilan ialah aspek perilaku yang bisa dipelajari dan ditingkatkan melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang tidak bisa diperoleh melalui pendidikan formal, karena dalam penerapannya pada tugas tertentu menuntut kemampuan pribadi masing-masing. Keterampilan yang diwujudkan tersebut antara lain keterampilan dalam menjalankan tugas dan keterampilan mengadakan variasi.

1. Keterampilan menjalankan tugas

Pada proses pekerjaan dilapangan para karyawan sebagai pelaksana kegiatan operasional mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan agar para karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sebagai berikut :

a. Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan

- b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu
- c. Masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan
- d. Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang lebih baik
- e. Menuntun proses berpikir karyawan agar dapat bekerja lebih baik
- f. Membantu pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan
- g. Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani di lapangan

2. Keterampilan mengadakan variasi (*variation skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam konteks proses interaksi pekerjaan atau tugas dilapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi. Secara garis besar tujuan dan manfaat *variation skill* sebagai berikut :

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diemban yang relevan dengan tugas dan fungsi pegawai.
- b. Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau *job* yang baru.
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi di lingkungan kerja dengan lebih baik.

- d. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahan pimpinan yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

2.2.4 Rancangan pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan para anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah perancangan pelatihan. Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan. Pembelajaran merupakan suatu konsep yang perlu dipahami jika bekerja dalam suatu organisasi. Dikatakan demikian karena pembelajaran adalah suatu proses psikologi yang tidak sepenuhnya dipahami oleh para praktisi. Dalam merancang pelatihan, terdapat lima faktor penting yang perlu diperhatikan, antara lain isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan.

a. Materi pelatihan

Materi pelatihan yang disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Perusahaan membuat materi pelatihan yang dapat disampaikan oleh pelatih dan mudah untuk dipahami para peserta pelatihan. Materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhannya, misalnya dari materi yang sudah ada, dan pengalaman pelatih. Para pelatih menyampaikan materi pelatihan sesuai dengan kemampuan peserta pelatihan. Dalam sebuah organisasi terdapat keberagaman latar belakang dan tingkat pendidikan. Materi pelatihan yang agak sulit akan disampaikan kepada

peserta yang memiliki pendidikan relatif tinggi, sebaliknya untuk materi yang mudah diberikan kepada para anggota yang berpendidikan rendah. Materi pelatihan pada umumnya disajikan dalam bentuk diktat, catatan-catatan, modul, buku-buku dan sejenisnya. Penyusunan materi tidak terlepas dari pertimbangan aspek tingkat pembelajaran atau pekerjaannya yang akan difokuskan dalam pelatihan. Artinya, materi dirancang dan disiapkan berdasarkan atas kebutuhan dan kondisi peserta pelatihan, terfokus pada tujuan pembelajaran, dan tersaji secara sistematis, mudah dan menarik untuk dipelajari (Handoko, 2002).

b. Fasilitas Pelatihan

Fasilitas pelatihan perlu disiapkan oleh perusahaan untuk membantu mentransferkan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan pelatih kepada peserta pelatihan. Dengan peralatan dan bahan-bahan pelatihan yang lengkap dan sesuai dengan bidang tugas membantu karyawan memperoleh ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Media pelatihan merupakan salah satu komponen yang penting dalam sistem pelatihan karyawan, karena berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, menggugah gairah dan motivasi belajar. Selain dari media pelatihan, perlu diperhatikan kelayakan fasilitas pelatihan yang lain seperti toilet, konsumsi bahkan tempat para peserta pelatihan cukup nyaman atau tidak. Hamalik (2000) berpendapat bahwa penggunaan media dalam proses pelatihan merupakan

kebutuhan sekaligus keharusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

1. Banyak konsep-konsep dalam bahan pelatihan yang memerlukan kesamaan persepsi bagi para peserta.
2. Dalam bidang-bidang studi yang disampaikan pada pelatihan terdapat proses-proses kerja yang sangat lambat, sehingga sulit dilihat dengan mata dan dapat ditangkap berkat bantuan media pembelajaran.
3. Ada pula hal-hal atau kejadian-kejadian yang proses kerjanya sangat cepat sehingga sangat sulit untuk diamati.
4. Banyak benda-benda yang terlampau besar sulit di bawa ke dalam kelas untuk dipelajari, sehingga dengan bantuan model tiruan barulah benda-benda tersebut dapat dipelajari dengan mudah.
5. Banyak hal-hal yang abstrak ternyata sulit diamati dengan penginderaan.
6. Peristiwa masa lampau atau kejadian yang mungkin terjadi pada masa datang sangat sulit diamati.
7. Banyak pula kejadian sehari-hari yang berkenaan dengan masalah manajemen yang lebih mudah dipelajari dengan bantuan media pelatihan.
8. Banyak proses-proses yang harus dikerjakan dalam mempelajari manajemen, yang memerlukan bantuan media pelatihan agar menarik perhatian dan minat peserta

c. Pelatih

Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar peserta latihan dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan. Pelatih adalah agen transfer pengetahuan dan ketrampilan kepada peserta pelatihan. Pelatih yang tidak terampil dan kurang berpengalaman tentang bagaimana cara mengajar dan menyampaikannya akan menemui kesulitan untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilannya kepada orang lain sehingga hal itu akan menghambat efektivitas pelatihan (Gomez, 2001). Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan kepada karyawan. Pelatih memberikan peranan penting terhadap kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Menurut Hasibuan (2006) pelatih dibagi menjadi tiga, yaitu pelatih internal, eksternal serta gabungan internal dan eksternal.

1. Pelatih Internal

Pelatih internal adalah pelatih yang ditugaskan dari perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatih internal bagi karyawan bawahannya dengan memberikan petunjuk-petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan. Sifat pengembangan yang diberikan oleh atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan tersebut menjadi bawahannya.

2. Pelatih Eksternal

Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan yang diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatih yang didatangkan atau karyawan yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan di suatu lembaga pelatihan.

3. Pelatih Gabungan Internal dan Eksternal

Pelatih gabungan adalah suatu tim gabungan pelatih yang memberikan pengembangan kepada karyawan. Cara ini lebih baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap dan antara pelatih internal dan eksternal saling mengisi dalam memberikan pengajaran.

Selanjutnya Hasibuan (2006) menentukan syarat-syarat pelatih atau instruktur yang baik :

1. Penguasaan materi

Seorang pelatih harus menguasai materi yang akan dibawakan selama pelatihan. Selain itu pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, memberi petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya. Dengan memiliki penguasaan materi yang bagus, diharapkan seorang pelatih dapat mentransfer ilmu dengan baik dan mudah dipahami oleh peserta pelatihan

2. Kemampuan berkomunikasi

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif yaitu suaranya harus jelas, tulisannya baik dan kata-katanya mudah dipahami oleh peserta pelatihan.

3. Kompetensi teknik

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil keputusan.

Peran seorang pelatih yang diungkapkan oleh Hamalik (2000) salah satunya adalah sebagai motivator. Pelatih menggerakkan motivasi belajar para peserta selama proses belajar di dalam kelas maupun diluar kelas pada setiap kesempatan yang ada. Motivasi dilakukan agar peserta lebih aktif dalam proses pembelajaran, mengikuti ceramah, membuat tugas-tugas, membaca materi pelatihan dan melaksanakan praktek dilapangan.

d. Metode Pelatihan

Ada berbagai macam metode pelatihan. Berbagai metode yang tepat dapat dipilih untuk memudahkan pemahaman materi yang akan disampaikan. Kesalahan dalam memilih metode yang digunakan akan membingungkan para peserta pelatihan. Notoatmodjo (2009) membedakan dua macam metode (teknik) yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan :

1. Metode didalam pekerjaan (*On The Job Training*)

Metode ini menempatkan para *trainee* ke dalam situasi nyata, dimana karyawan yang berpengalaman memperlihatkan atau membimbing

para karyawan baru yang diharapkan memberikan contoh-contoh pekerjaan yang baik dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas dan konkrit. Meliputi latihan orientasi, magang, pelatihan pada pekerjaan, penugasan penelitian dan penilaian kinerja. Menurut Dessler (2012) metode pelatihan *on the job training* dikenal dengan metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang terlatih ditugaskan untuk melatih karyawannya. Kekurangan dari metode ini adalah jika ada harapan yang rendah dari pelatih (prestasi yang buruk) maka karyawan yang dilatihpun bisa ikut terpengaruh. Sehingga para pelatih sendiri harus menerapkan harapan yang tinggi untuk keberhasilan orang-orang yang mereka latih. Ada beberapa macam metode pelatihan *on the job training* yaitu :

a. Magang

Magang adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung di pekerjaan.

b. Belajar secara informal

Pengusaha tidak boleh meremehkan pentingnya atau nilai dari pelatihan informal. Survey dari *the American Society for Training and Development* memperkirakan sekitar 80% dari yang dipelajari oleh karyawan mengenai pekerjaan diperoleh bukan dari program pelatihan formal tapi melalui perangkat informal, termasuk

melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan berkolaborasi dengan kolega mereka.

c. Job Instruction Training

JIT adalah sebuah rangkaian yang diajarkan secara bertahap. Untuk memulainya, buatlah urutan langkah yang dibutuhkan dalam pekerjaan, masing-masing urutan dalam rangkaian yang tepat. Langkah-langkah itu memperlihatkan hal yang harus dilakukan, dan hal penting memperlihatkan bagaimana dan mengapa hal itu harus dilakukan.

2. Pengajaran

Pengajaran memiliki beberapa keuntungan. Pengajaran merupakan cara yang sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih. Contohnya seperti bagian penjualan yang harus mempelajari tampilan khusus dari sebuah produk baru. Meskipun sebagian orang menganggap metode perkuliahan membosankan dan tidak efektif, beberapa studi menyatakan bahwa metode ini sesungguhnya bisa cukup efektif.

Keuntungan dari metode ini :

- a. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya bukan tugas yang disimulasikan.
- b. Karyawan mendapatkan instruksi-instruksi dari karyawan senior yang berpengalaman yang telah melakukan tugas dengan baik.

- c. Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, membutuhkan biaya yang relatif rendah dan memotivasi kinerja yang kuat.

3. Metode di luar pekerjaan (*Off The Job Training*)

Pelatihan dengan metode ini memberikan kesempatan pada karyawan selaku peserta pelatihan keluar sementara dari kegiatan/pekerjaannya.

Pada umumnya metode ini mempunyai dua macam teknik, yaitu teknik presentasi dan teknik simulasi. Teknik presentasi dalam menyajikan informasi yang tujuannya mengintroduksi pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada para peserta.

Teknik-teknik yang termasuk dalam teknik presentasi antara lain ceramah, teknik diskusi, teknik permodelan perilaku dan teknik magang. Teknik simulasi sendiri adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari nilai sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Metode-metode simulasi ini mencakup simulator alat-alat, studi kasus, permainan peran dan teknik di dalam keranjang (*in basket*). Menurut Bangun (2012) metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik, antara lain:

a. *Business games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta

pelatihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

b. *Vestibule school*

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.

c. *Case study*

Dimana peserta pelatihan dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

Keuntungan dari metode pelatihan *off the job training* atau pelatihan diluar tempat kerja yaitu:

- a. Memberikan perspektif luar kepada karyawan, sehingga dapat mengetahui yang sedang terjadi di dunia luar.
- b. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertemu dengan orang-orang dari departemen lain atau perusahaan lain untuk saling bertukar pikiran.
- c. Meningkatkan keluwesan karyawan dan membuat mereka lebih siap untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab baru.
- d. Menyegarkan kembali karyawan dengan menghadirkan suasana baru dalam pelatihan.

2.2.5 Pelaksanaan pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam prakteknya terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk memilih metode yang tepat sebagai instrument pelatihan. Berbagai faktor perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu, dan lamanya pelatihan. Variabel-variabel tersebut sangat besar pengaruhnya atas keberhasilan kegiatan pelatihan.

2.2.6 Penilaian pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan oleh para manajer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang cukup besar, maka penilaian merupakan hal penting yang harus dilakukan. Tahap penilaian ini juga merupakan tahap evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai program pelatihan ini berhasil atau tidak (Dessler, 2012).

Menurut Ardana (2012) pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu:

- a. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas

b. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja

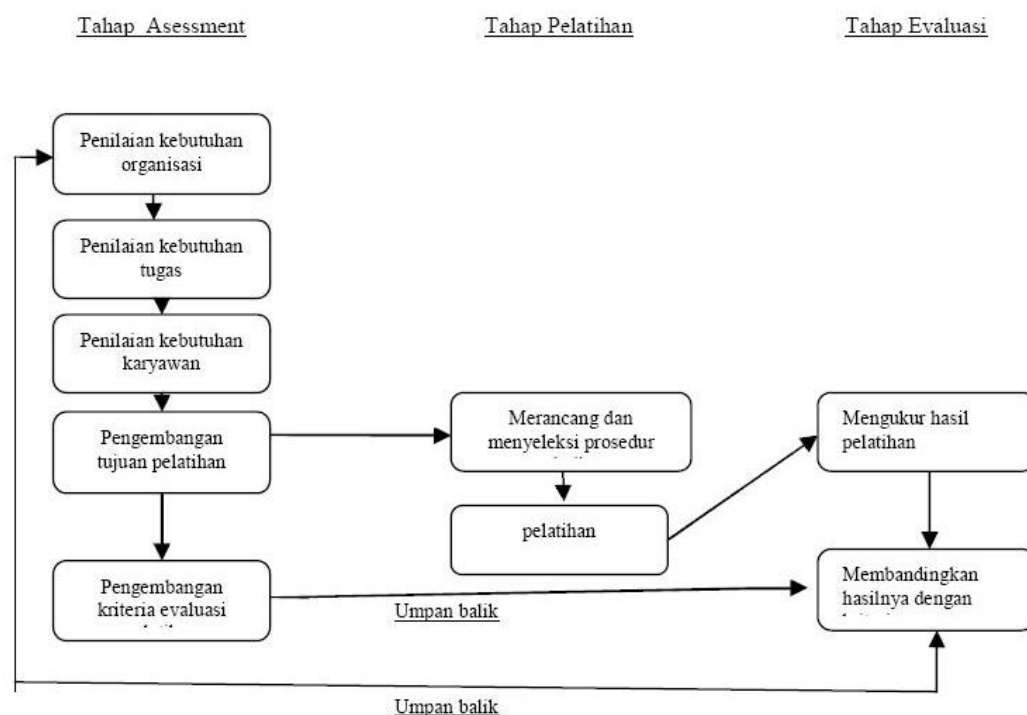
Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut maka perlu dilakukan penilaian, yang dinilai tidak dari segi teknis saja, akan tetapi dari segi perilaku. Dengan demikian, jelas bahwa penilaian harus diselenggarakan secara sistematis yang berarti mengambil langkah-langkah berikut:

- a. Penentuan kriteria evaluasi harus ditetapkan bahkan sebelum suatu program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tolak ukur yang jelas berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja dalam posisi atau jabatan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan para pekerja menerima tugas pekerjaan baru di masa depan.
- b. Penyelenggaraan suatu tes untuk mengetahui tingkat pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan para pekerja sekarang guna memperoleh informasi tentang program pelatihan dan pengembangan apa yang dapat diselenggarakan dimasa yang akan datang.
- c. Pelaksanaan pasca pelatihan untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- d. Tindak lanjut yang berkesinambungan. Salah satu tolok ukur penting dalam menilai berhasil tidaknya suatu program pelatihan apabila ada transformasi yang diharapkan memang terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang pada masa depan, tidak hanya segera setelah program tersebut selesai diselenggarakan. Hal ini sangat penting untuk mendapat

perhatian karena memang benar bahwa hasil dari program pelatihan tidak selalu terlihat dengan segera.

2.2.7 Tahapan Dalam Pelatihan

Menurut Mangkuprawira (2004) tahapan pelatihan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Proses Pelatihan

Sumber : Mangkuprawira (2004)

Proses pelatihan terdiri dari tiga tahapan yaitu tahap penilaian, tahap pelatihan dan tahap evaluasi. Pada tahap penilaian (*Assesment*) dilakukan penilaian terhadap kebutuhan pelatihan. Hal tersebut dilakukan karena dua alasan yaitu belum tentu semua orang siap dan membutuhkan pelatihan tertentu serta penilaian terhadap kebutuhan pelatihan, mendiagnosis permasalahan terkini dan tantangan masa depan yang diharapkan dapat diatasi dengan kegiatan pelatihan. Pada tahap penilaian ini kebutuhan pelatihan tidak hanya dilihat dari segi

individu, tetapi juga dilihat dari kebutuhan perusahaan serta kebutuhan tugas. Setelah penilaian kebutuhan dianalisis, tujuan pelatihan dapat dikembangkan. Kemudian dapat dilakukan perancangan dan menyeleksi prosedur pelatihan, sehingga kegiatan pelatihan dapat dilaksanakan. Untuk mengetahui hasil pelatihan maka perlu dilakukan evaluasi kegiatan pelatihan dan disesuaikan dengan kriteria yang telah ditetapkan pada tahap penilaian.

2.3 Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mwitwa (2000) adalah kinerja berhubungan dengan segala hal mengenai pelaksanaan pekerjaan, segala hal mengenai pencapaian hasil. Kinerja adalah konstruk yang multidimensional dengan pengukuran yang beragam, bergantung kepada keragaman faktor-faktor yang berpengaruh. Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan karena hal itu memiliki hubungan yang kuat pada tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi.

Menurut Mathis (2002) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

1. Kuantitas *output*
2. Kualitas *output*
3. Jangka waktu *output*
4. Kehadiran di tempat kerja

5. Sikap kooperatif

Mahsun (2006) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan yang terpampang langsung dalam rencana strategik suatu perusahaan. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Hal senada disampaikan oleh Mangkunegara (2006) yang menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Tika (2006) adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan/kegiatan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi, sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor dalam dan luar. Faktor dalam terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Faktor luar antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan/prestasi kerja yang merupakan taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kriteria dan ukuran yang ditetapkan oleh pekerjaan itu sendiri.

Saat ini banyak para ahli memberikan definisi tentang kinerja yang secara substansial tidaklah berbeda antara satu dengan yang lainnya karena masing-masing ahli mempunyai sudut pandang yang sama yakni yang dimaksud dengan kinerja ialah menyangkut perilaku pekerja/karyawan dalam kehidupan organisasional. Kinerja karyawan turut menentukan performa perusahaan dalam pengertian perusahaan akan dapat menjalankan fungsi-fungsi produksi dengan baik karena aktivitas karyawan yang sesuai dengan standar kerja perusahaan. Menurut Simamora (2001) kinerja merupakan pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung tercermin dari *output* yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya.

Perusahaan manufaktur maupun jasa untuk menghasilkan *output* senantiasa melalui proses. Pada usaha jasa pelayanan input didapatkan dari performa individual yang akan memberikan dampak kuantitas dan kualitas *output* untuk kelangsungan usaha.

Menurut Mahsun (2006) performa karyawan disebabkan oleh banyak faktor, bila kinerja akan ditingkatkan maka fungsi berbagai faktor dari kinerja perlu diperhatikan kemampuan, ketrampilan, pemahaman tugas, tingkat kemampuan, faktor kelompok, faktor-faktor organisasi dan lingkungan. Tentu tanpa peningkatan fungsi-fungsi faktorial yang dimaksud akan sukar mewujudkan

peningkatan kinerja karyawan. Produktivitas manusia mempunyai berbagai masukan yakni kemampuan untuk bekerja, baik fiskal maupun mental.

2.3.1 Penilaian kinerja

Istilah penilaian kinerja disamakan dengan istilah evaluasi prestasi. Suatu perusahaan telah menerapkan berbagai sistem evaluasi prestasi, umumnya sistem evaluasi didesain untuk memberikan penilaian kepada manajer, rekan atau bawahan berupa informasi atas prestasi kerja. Tujuan umum penilaian kinerja ini adalah untuk memperoleh kesimpulan tentang prestasi masa lalu untuk mengembangkan kinerja masa yang akan datang. Penilaian kinerja dapat meningkatkan pemahaman manajerial dan meningkatkan pemahaman bersama antara pimpinan dan bawahan dan yang terpenting adalah untuk menetapkan kebutuhan-kebutuhan SDM untuk pengembangan, diantaranya bisa untuk merancang pelatihan. Keberhasilan jangka panjang perusahaan tercermin pada seberapa baik para pekerja melakukan aktivitas yang memenuhi standar kerja, oleh karenanya untuk mengetahui kualitas kerja karyawan perlu diadakan penilaian kinerja secara periodik. Penilaian kinerja kini di hampir semua organisasi/perusahaan telah dijadikan alat untuk mengevaluasi kerja karyawan yang aman di samping kegunaannya untuk fungsi evaluasi di satu pihak juga di pihak yang lain untuk mengembangkan potensi karyawan. Simamora (2001) menjelaskan pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka.

Menurut Mangkunegara (2006) penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, selanjutnya Mangkunegara mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun barang.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja disamping memberi informasi mengenai hasil kerja juga akan menjadi *feedback* bagi pembinaan ke depan. Adapun hal terpenting yang dapat disimpulkan adalah penilaian kinerja pada prinsipnya menyangkut aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dasar personalia (Simamora, 2001).

Di dalam suatu perusahaan perlu dilakukan penilaian kinerja di dalam menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektivitas dari aktivitas-aktivitas perusahaan. Menurut Mathis (2002) penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan lain.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja seseorang untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan potensi, serta menetapkan dimana dan bagaimana kinerja perlu diperbaiki. Penilaian ini juga menginformasikan

keputusan-keputusan kinerja atau yang terkait dengan peningkatan upah, pada umumnya melalui suatu sistem pemeringkatan (Amstrong, 2004). Hal senada disampaikan oleh Noe (2010) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses agar perusahaan mendapatkan informasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya.

Menurut Mahmudi (2005) pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program atau kegiatan. Pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome*. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan perusahaan. Agar tercapai tujuan pengukuran kinerja tersebut, maka perlu pemilihan suatu ukuran-ukuran kinerja yang tepat serta tidak memimpin kearah yang salah.

Berdasarkan berbagai pandangan dan pemikiran di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja didefinisikan sebagai proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka, sehingga organisasi mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan potensi serta menetapkan dimana dan bagaimana kinerja perlu diperbaiki.

2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto (dalam Mangkunegara, 2010) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang standar kinerja
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Adapun kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.3.3 Peningkatan kinerja

Peningkatan kinerja sebagai bagian dari suatu proses kerja yang terus menerus yang perlu diterapkan dalam tingkat organisasi maupun individu. Sebagaimana yang diperkirakan Philip Atkinson (Amstrong, 2004) bahwa rata-rata 10%-25% dari seluruh karyawan adalah pelaku kinerja yang buruk. Amstrong berpendapat bahwa kinerja yang buruk mungkin merupakan hasil dari kepemimpinan yang kurang mencukupi, manajemen yang buruk atau sistem kerja

yang defektif. Semuanya merupakan akibat kegagalan dari siapapun orang yang berada di puncak perusahaan guna menumbuhkan harapan yang diterapkan dengan baik dan tidak ragu-ragu. Peningkatan kinerja menurut Tika (2006) didefinisikan sebagai suatu pendekatan sistematis dan sistematis untuk mengidentifikasi penghalang-penghalang internal maupun eksternal yang mencegah orang-orang untuk meraih suatu tingkat prestasi tertentu dalam rangka mencapai keberhasilan atas sasaran-sasaran operasional yang telah ditetapkan. Selanjutnya Tika (2006) berpendapat bahwa peningkatan kinerja tersebut memusatkan pada apa yang perlu dilakukan oleh individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini termasuk mengidentifikasi dan menghilangkan penghalang-penghalang kinerja, mendefinisikan aktivitas dan tugas-tugas secara terukur, menetapkan suatu pengukuran pekerjaan dasar, dan sering mengevaluasi hasil-hasilnya.

Hal senada disampaikan oleh Mahmudi (2005), yang mendefinisikan peningkatan kinerja sebagai suatu proses sistematis dalam menemukan dan meneliti kesenjangan kinerja manusia, merencanakan perbaikan-perbaikan kinerja manusia tersebut di masa depan, merancang dan mengembangkan penghematan biaya dan intervensi-intervensi yang dapat dipertimbangkan secara etis untuk menutup kesenjangan kinerja, menerapkan intervensi dan mengevaluasi hasil-hasil baik keuangan maupun non keuangan.

2.3.4 Pengukuran kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil evaluasi perilaku kerja dan prestasi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di perusahaan. Pengukuran

kinerja karyawan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana karyawan berhasil memenuhi tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut (Mangkunegara, 2006):

1. Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja adalah hasil karyawan menyelesaikan target pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini terkait dengan perilaku kerja sesuai dengan ketentuan target perusahaan.

2. Kualitas hasil kerja

Kualitas kemampuan hasil kerja adalah kemampuan memenuhi standar perusahaan dan tidak membuat kesalahan-kesalahan. Hal ini berkaitan dengan seberapa baik penyelesaian dari pekerjaan yang dilakukan.

3. Kehandalan bekerja

Kemampuan karyawan bekerja secara efektif dan efisien serta mampu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya.

4. Kerjasama

Kemampuan melakukan hubungan kerja dan saling membantu dengan sesama karyawan dan berbagai pihak yang terkait dengan pekerjaan.

5. Ketepatan waktu

Sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu berkaitan dengan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.

2.3.5 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2010):

- a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
- b. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara berkala, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

2.3.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil. Menurut Mangkunegara (2010) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Menurut A. Dale (dalam Mangkunegara, 2010), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim perusahaan.

Dari uraian di atas, maka disimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam perusahaan adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja perusahaan.

- a. Faktor individu

Faktor individu adalah faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja berasal dari dalam diri sendiri. Faktor ini meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan/ potensi karyawan dengan pendidikan yang

memadai untuk jabatannya, kepercayaan diri, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan dan terampil mengerjakan pekerjaan sehari-hari.

b. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan perusahaan meliputi faktor kepemimpinan yang terdiri dari aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan. Yang kedua adalah faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. Faktor ketiga adalah faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi. Faktor keempat adalah faktor kontekstual (situasional) meliputi tekanan, perubahan lingkungan eksternal dan internal, target kerja yang menantang, peluang berkarir dan reward/insentif yang sesuai dengan hasil kerja.

2.4 Pengaruh Faktor-Faktor Penentu Pelatihan Terhadap Kinerja

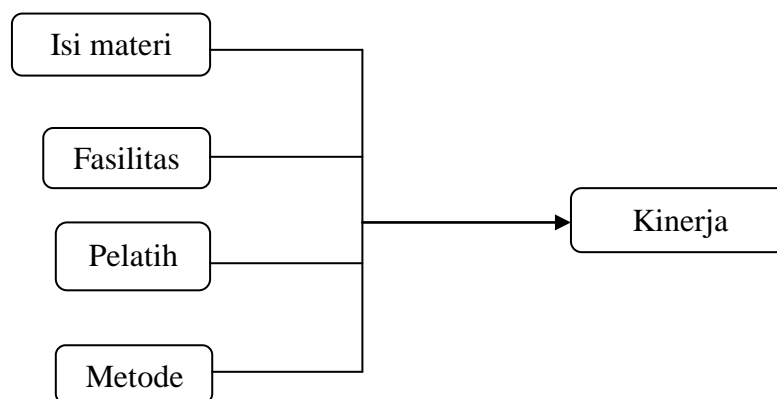
Salah satu tujuan perusahaan adalah untuk mencapai visi dan misi perusahaan melalui kinerja karyawan yang optimal. Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka perusahaan akan mendapat manfaat yang lebih yaitu meningkatnya laba perusahaan. Setiap karyawan dalam suatu perusahaan

diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan tersebut, dalam suatu perusahaan perlu dilakukan sebuah pelatihan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki, mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan timbul apabila ada dorongan dari perusahaan atau atasannya berupa pemberian pelatihan kepada para bawahannya. Bentuk pemberian pelatihan kepada karyawan dapat menyerap isi dari pelatihan berupa isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih, serta metode pelatihan. Diharapkan dengan pemenuhan faktor-faktor penentu pelatihan yang baik dapat terjadi proses pembelajaran kepada karyawan. Sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja ataupun pengetahuan karyawan dalam mengemban tugas yang diberikan (Dharma,1999)

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka pikir konseptual menurut Sekaran dalam Sugiono (2005), merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai hal yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pikir konseptual dari penelitian ini dapat dilihat dalam Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber : Modifikasi dari berbagai sumber (2013)

2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2005), merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum di dasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dengan pengumpulan data. Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian diajukan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Diduga bahwa faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja *Sales Representatif Merchant* di Bank Mandiri Kanwil VIII.
- H2 : Diduga bahwa faktor-faktor penentu keberhasilan pelatihan yang terdiri dari isi materi pelatihan, fasilitas pelatihan, pelatih dan metode pelatihan memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja *Sales Representatif Merchant* di Bank Mandiri Kanwil VIII.

H3 : Diduga bahwa ada salah satu faktor yang paling dominan sebagai penentu keberhasilan pelatihan terhadap kinerja *Sales Representatif Merchant* di Bank Mandiri Kanwil VIII.